



mapeo de alcances

Orientación para el cambio: Uso del Mapeo de Alcances para guiar el cambio institucional en un Banco Regional de Desarrollo

Resumen: Al comienzo del año 2000, un Banco Regional de Desarrollo puso en marcha una práctica organizativa interna de cambio de sus estructuras, sistemas y procesos. El proceso de cambio propuesto obtuvo apoyo, institucionalización y un marco concreto mediante la aplicación del Mapeo de Alcances (MA). El MA fue utilizado para diseñar el marco de implementación del proceso de cambio y para destacar el elemento humano y los cambios de comportamiento necesarios para el cambio organizativo dentro de un banco multilateral. Integrando el plan estratégico de la organización, las recomendaciones aprobadas de una auditoría operacional y el MA, se elaboró un Plan de Implementación para el Cambio como un plan general para el proceso de gestión del cambio.

Introducción al “Programa de Gestión del Cambio” dentro del Banco Regional de Desarrollo

El Banco Regional de Desarrollo es una institución financiera regional que se esfuerza por apoyar a sus miembros mediante la concesión eficiente y sensible de recursos de desarrollo. Con el fin de apoyar su plan estratégico, la organización realizó una Auditoría Operacional dirigida a proporcionar a la administración la información que le permitiera identificar las oportunidades para encaminar la estructura y los procesos de trabajo más adecuados a su misión. El proceso en conjunto fue denominado Programa de Gestión del Cambio (PGC). Sin embargo, para que las acciones del PGC fueran efectivas, la organización reconoció que era necesario incorporar a sus funcionarios a un proceso en donde pudieran comprometerse en la autoevaluación, comprender su situación, su desempeño y la necesidad del PGC. El Banco reconoció que la dimensión humana del cambio organizativo era un aspecto esencial para convertirse en una institución más eficiente y sensible.

Siglas

BRD – Banco Regional de Desarrollo
MGC – Marco de Gestión del Cambio
PGC – Programa de Gestión del Cambio
CGC – Comité de Gestión del Cambio
MA – Mapeo de Alcances





Esta **dimensión humana del cambio** fue organizada por medio del Mapeo de Alcances a partir de las recomendaciones surgidas de una Auditoría Operacional e identificando la transición de la organización hacia nuevos comportamientos necesarios para sustentar el cambio y el logro de los objetivos estratégicos. Para poder implementar los nuevos

Cambios de comportamiento, ¿para apoyar qué?

- Orientación de la organización
- Liderazgo y gestión
- Toma de decisiones
- Asunción de riesgos
- Comunicaciones
- Prácticas y ambiente de trabajo
- Servicio del cliente

sistemas, procesos y estructuras organizativas que constituían el proceso de gestión del cambio, la organización debía identificar y planificar los cambios de comportamiento y de actitud necesarios para apoyar el PGC y, en consecuencia, para mejorar en cuanto a: ser más sensible a los países prestatarios miembros y ser capaz de mejorar su capacidad y eficiencia; iniciar nuevas asociaciones y vías de cooperación; fortalecer la capacidad y eficiencia institucional; aportar nuevos enfoques para la reducción de la pobreza, la mejora de la gobernabilidad y la estabilidad ambiental. Los cambios de comportamiento

identificados y el plan de seguimiento y evaluación de los mismos fueron integrados al Marco de Gestión del Cambio (MGC).

La implementación del Mapeo de Alcances para construir el MGC involucró la movilización de los equipos de planificación y evaluación (Comité de Dirección del Proyecto y Comité de Gestión del Cambio). El proceso fue orientado y facilitado por un consultor externo.

Elaboración de un marco para el cambio de comportamiento de una organización por medio del Mapeo de Alcances

El proceso de clarificación del cambio de comportamiento necesario para apoyar el cambio en el interior de una organización fue un proceso de múltiples etapas. El Mapeo de Alcances fue utilizado para explicar el cambio, pero fue lanzado a partir de una evaluación sobre la disponibilidad del personal para involucrarse en ese tipo de proceso. Presentamos más abajo un resumen del camino seguido por la organización con vistas a prepararse para y desarrollar el proceso de cambio, así como los pasos clave en torno a la implementación y evaluación del proceso de cambio una vez diseñado el mismo con el Mapeo de Alcances.

Pasos clave	Qué sucedió	Quién estuvo involucrado
Evaluación de la disponibilidad para el cambio	<p>Creación de una rampa de lanzamiento para el Mapeo de Alcances</p> <p>Aunque el Plan Estratégico, la Auditoría Operacional y el Programa de Gestión del Cambio estaban elaborados, para que el cambio ocurriera realmente el personal debía ser conciente de las recomendaciones y los cambios necesarios y debía tener el deseo de participar en esos cambios. Antes de definir qué cambios de comportamiento eran necesarios, la organización realizó una encuesta sobre la disponibilidad para el cambio, una evaluación de los grupos de interés y un taller de revisión de datos con el fin de definir el escenario para: a) identificar los socios directos, y b) identificar los cambios de comportamiento necesarios para sustentar los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>Esto constituyó la 'línea de base' que identificó dónde estaban los funcionarios en ese momento particular con respecto al proceso de cambio (p.ej., si conocían el proceso de cambio y de qué manera su función en la organización contribuía al mismo y si estaban comprometidos activamente en el proceso) y los posibles desafíos/señales de progreso de los alcances a partir de las recomendaciones sobre nuevas medidas, actividades, relaciones e interacciones.</p> <p>La encuesta sobre la disponibilidad para el cambio analizó también los conductores del cambio (p.ej., personal de acuerdo con la necesidad del cambio, personal altamente calificado, equipo de trabajo) y los inhibidores del cambio (p.ej., ausencia de una visión común, escaso análisis de las interdependencias / interconexiones, rigidez jerárquica), lo cual contribuye también a la elaboración de los cambios de comportamiento ideales requeridos por el proceso.</p>	<p>Consultores externos facilitaron el proceso; los equipos de gestión del cambio lideraron el proceso y difundieron los resultados en el interior del Banco</p>
Elaboración del Marco de Gestión del Cambio para el Programa de Gestión del Cambio	<p>El proceso de planificación para el cambio</p> <p>El Marco de Gestión del Cambio (MGC) fue elaborado a través de una serie de talleres de Mapeo de Alcances en la siguiente secuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Taller de 2 días de MA – analizar y discutir la evaluación de la disponibilidad y lograr el consenso en torno a la dirección, visión y alcances deseados del PGC, el cambio de comportamiento requerido para apoyar el PGC b) Taller de formación de formadores de MA – asegurar que el CGC se sienta cómodo al dinamizar las sesiones de desarrollo del MA c) 8 sesiones de desarrollo del MA, de 1,5 días cada una – delinear de qué manera los funcionarios de los distintos departamentos, divisiones y unidades se inscriben en el conjunto del PGC e identificar socios directos (dentro de cada una de las unidades respectivas), los alcances deseados, los desafíos clave para lograr esos alcances, las señales de progreso y las estrategias; también se identificaron temas transversales (respeto mutuo, intercambio de información, comunicación abierta) que influyeron en el cambio de comportamiento deseado. Los resultados consolidados de estas sesiones se alinearon con la visión, la misión, el plan estratégico y las recomendaciones aprobadas de la Auditoría Operacional. d) Consolidación de los hallazgos – Al final de cada sesión de desarrollo, se preparó un informe y se distribuyó entre los miembros del CGC y los asistentes a los talleres para realizar comentarios, que luego fueron incorporados y consolidados. e) Taller de implementación de la planificación – diseñar las actividades de implementación diarias y el cronograma del MGC; esto se hizo reflexionando en torno a los puntos clave surgidos de las sesiones de desarrollo del MA, priorizándolos en estrategias y elaborando un plan de trabajo en detalle. f) 3 talleres de Plan de Seguimiento – consolidar un plan de seguimiento; en esta etapa también se diseñaron prácticas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Consultores externos, CGC, gestores principales b) Consultores externos, CGC c) Consultores externos en cada sesión de 12 a 20 personas de diferentes unidades, departamentos, divisiones; presidente de la organización d) consolidación por miembros del CGC y borrador final presentado a los comités de dirección e) Consultores externos, CGC f) Consultores externos, CGC



Las sesiones de Mapeo de Alcances permitieron que los funcionarios evaluaran en conjunto los problemas dentro de la organización relacionados con el Programa de Gestión del Cambio. Esto condujo al consenso sobre la visión y la misión, así como sobre los cambios de comportamiento requeridos de cada uno de los socios directos. La identificación de los comportamientos generales dio mayor significado a los objetivos estratégicos originales del Plan Estratégico (mejorar la sensibilidad, fortalecer la capacidad y la eficiencia institucional), que fueron luego ajustados para cada uno de los socios directos.

Visión del PGC

El Banco Regional de Desarrollo es una organización altamente profesional e integrada vista por sus grupos de interés y países miembros prestatarios como la principal institución financiera dedicada a la reducción sistemática de la pobreza en la región. La organización es un modelo de buena gobernanza a través de la entrega de programas eficientes, orientados por la calidad y efectivos, así como por la vivencia de nuestros valores centrales de confianza, apertura, transparencia y respeto mutuo en todas las relaciones entre cada uno de nosotros y con nuestros clientes.

Misión del PGC

El PGC facilitará el cambio de estructuras, procesos, sistemas, políticas, prácticas, procedimientos y comportamientos y actitudes de los funcionarios de la organización de tal manera que la organización pueda cumplir su visión y su misión como principal institución de desarrollo de la región.

Socios directos

- Grupo de gestión principal
- Comité de gestión del cambio
- Gestión/supervisores – Departamento y actividades de operaciones
- Gestión/supervisores – departamentos y actividades de planificación y de apoyo
- Personal de apoyo
- Comité de Asociación del Personal
- Comité de préstamos
- Comité de capacitación

Comportamientos generales

Cambio principal – *liderazgo, dirección estratégica, más visibilidad de los líderes, delega responsabilidades*

Crear una cultura del cambio – *interconexión entre las unidades, horizontalidad, intercambio de conocimiento, interesar a las personas en el cuadro más amplio*

Comunicar el cambio – *visión compartida, espacios para la comunicación*

Apoyar el proceso de cambio – *crear un ambiente de aprendizaje, comprender las necesidades de los departamentos individuales, monitorear y evaluar*

A partir de los cambios de comportamiento generales, se identificaron acciones, actividades y relaciones específicas para cada uno de los socios directos. Se identificaron las Señales de Progreso de los diferentes socios directos para atender cuestiones de: **gestión** efectiva, con un énfasis en la generación de confianza, así como en estrategias de comunicación variadas y transparentes; **prácticas de trabajo** innovadoras, incluyendo la revisión y modificación de sistemas, procedimientos y asociaciones (para volverlas más enfocadas hacia el cliente), en especial las evaluaciones y la presentación de informes; alentar prácticas de manejo de **recursos humanos**, en especial el reconocimiento de individuos, equipos y unidades, así como la promoción y el desempeño de los sistemas y procesos de gestión.

Muestreo de Señales de Progreso para el socio directo Grupo de Gestión Principal (GGP)

Alcance deseado: El PGC se propone ver a los miembros del GGP buscando una amplia participación en toda la organización en la planificación e implementación del PGC, así como en el mantenimiento de estrechas relaciones de trabajo con Jefes de Gobierno y otros funcionarios principales dentro de los países miembros. El GGP muestra un fuerte y visible liderazgo y mantiene una frecuente comunicación cara-a-cara con el personal. El GGP reconoce los logros de los equipos y del personal en la elaboración e implementación del PGC, adhiere al modelo acordado y lidera e ilustra con el ejemplo los valores básicos, en particular la transparencia y las comunicaciones abiertas, el respeto por el personal, asegurando que los funcionarios son tratados con justicia y equidad, así como que las políticas son aplicadas coherentemente. El GGP garantiza que los departamentos están adecuadamente provistos de la mezcla de habilidades requerida para cumplir con las necesidades de desarrollo actuales y futuras de los clientes.

Espera ver al GGP

Comunicación

- 1 Elaborando y poniendo en funcionamiento una política de comunicación para orientar el intercambio de información en el interior de la organización.
- 2 Programando reuniones regulares para comunicar las decisiones y el fundamento de las reuniones del consejo directivo.
- 3 Interactuando frecuentemente con el personal para intercambiar ideas y aportar claridad y coherencia en la formulación e implementación de las políticas.

Estilo de liderazgo

- 4 Reclutando y reteniendo equipos de gestión competentes y manteniendo a sus oficiales evaluadores rindiendo cuentas sobre los resultados de su trabajo.
- 5 Conduciendo evaluaciones de desempeño con los miembros de su personal.

Cuestiones organizativas

- 6 Revisando el actual comité de capacitación y estableciendo uno nuevo.
- 7 Desarrollando un plan anual de actividades a ser producido cada seis meses.
- 8 Estableciendo un procedimiento y un proceso para el Comité de Asociación del Personal.

Sería positivo ver al GGP

Comunicación

- 9 Requiriendo propuestas de los departamentos pertinentes como insumos para las decisiones.
- 10 Convocando reuniones bimensuales con directores y vicedirectores para recibir retroalimentación de las unidades y divisiones sobre los problemas del Banco y alentar la cooperación a través de la organización.

Liderazgo

- 11 Consultando a los gestores sobre la reasignación de recursos y el reordenamiento de prioridades.

Sería ideal ver al GGP

Cuestiones organizativas

- 18 Colaborando con los jefes de las organizaciones regionales clave en la definición de las metas de desarrollo y en la formulación de las políticas.



Muestreo de Señales de Progreso para el socio directo **Oficiales Evaluadores (OEs)**

Alcance deseado: El PGC se propone ver a los oficiales evaluadores proporcionando un liderazgo fuerte y visible, con frecuentes comunicaciones cara-a-cara, siendo abiertos y receptivos a reacciones e ideas, solicitando activamente insumos y dando retroalimentación justa y honesta al personal de manera oportuna y respetuosa. Los OEs garantizan que su unidad está integrada con la combinación y el nivel apropiado de habilidades y fortalecerán al personal por medio del reconocimiento y el agradecimiento de sus contribuciones y a través de la delegación de responsabilidades dentro de parámetros definidos y claros. Los OEs asesoran al personal y son responsables de sus necesidades de capacitación y desarrollo de tal manera que el personal pueda cumplir su trabajo con competencia. Los OEs son proactivos y responsables de alentar el trabajo en grupo en el interior y entre las divisiones/departamentos, así como de apoyar y reconocer el comportamiento creativo e innovador. Se desempeñan como modelo del comportamiento profesional y tipifican en todo momento los valores básicos de la organización, así como resuelven problemas con el personal y los clientes internos y externos de manera oportuna y sensible por medio de técnicas eficaces de manejo y solución de los conflictos. Los OEs son responsables por y deben rendir cuentas del logro de los objetivos de desempeño establecidos y trabajarán en forma cooperativa y colaborativa con otras unidades para alcanzar la misión de la organización.

Espera ver los OEs

- 1 Organizando foros de comunicación interdepartamentales.
- 2 Convocando reuniones regulares del personal.
- 3 Delegando la toma de decisiones por medio de parámetros claramente definidos.
- 4 Convocando reuniones interdepartamentales regulares para discutir los programas de trabajo.
- 5 Orientando al personal incorporado a su unidad.
- 6 Desarrollando planes anuales de capacitación con cada integrante del personal.

Sería positivo ver a los OEs

- 7 Consultando a Recursos Humanos en la planificación y actividades de su unidad.
- 8 Actualizando y elaborando políticas y procesos dentro de su propia unidad.
- 9 Estableciendo mecanismos para compartir y revisar los programas de trabajo a través de los departamentos, en especial en los proyectos de investigación.
- 10 Reconociendo al personal de apoyo como miembros integrales de los equipos de trabajo e incluyéndolos como integrantes de los equipos de trabajo.

Sería ideal ver a los OEs

- 11 Conduciendo evaluaciones anuales de desempeño y proporcionando retroalimentación abierta, confidencial y constructiva.
- 12 Proporcionando al personal de apoyo oportunidades para alcanzar su potencial por medio del enriquecimiento de su labor y oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.
- 13 Creando espacios y mecanismos para autoevaluación y para evaluación del personal de OEs.

Algunas de las estrategias generales para apoyar los cambios de comportamiento referidos anteriormente incluyeron:

- creación de espacios (para reuniones y foros cara-a-cara, así como plataformas virtuales) de diálogo e intercambio de lecciones para diferentes unidades y niveles de la organización para interactuar entre sí
- fortalecimiento de las habilidades para la planificación, el uso de plataformas virtuales y el seguimiento con efectividad
- elaboración de un código de conducta moral y ética en apoyo al PGC
- desarrollo de comunicaciones mensuales (sobre decisiones, agenda de reuniones, etc.).

Los mapas de estrategia fueron usados para desarrollar planes de acción más detallados, que incluyeron cronogramas y los recursos humanos y financieros requeridos para la ejecución.

Reflexiones sobre la utilidad del Mapeo de Alcances para la planificación organizativa en el Banco Regional de Desarrollo

El proceso del Mapeo de Alcances sirvió como espacio para el diálogo, el aprendizaje y el consenso entre las diferentes unidades y el personal de la organización. Los funcionarios tuvieron la posibilidad de:

- acceder a información sobre el PGC
- discutir el significado del cambio para ellos en sus roles individuales dentro de la organización
- identificar sus interacciones con otras unidades y departamentos
- acordar una visión y misión para el PGC
- identificar los roles y responsabilidades para el proceso de cambio
- determinar el grado de esfuerzo requerido para sostener el proceso de cambio

El proceso del MA obligó a las personas a observarse con honestidad ellas mismas y a analizar sus propias actitudes y comportamientos, así como a estar abiertas a la forma cómo eran percibidas por otros.

El MA se convirtió en un instrumento por medio del cual se puso en claro el PGC y se construyó una concepción común del cambio. Las condiciones para manejar este instrumento fueron desglosadas en tres aspectos:

- a) El Mapeo de Alcances fue inscripto en un proceso mayor de cambio. El cambio ya había sido planificado y esa planificación sirvió como “rampa de lanzamiento” para que el Mapeo de Alcances fuera considerado pertinente y concitara la atención. El Mapeo de Alcances desempaquetó ese cambio desde la perspectiva particular de las acciones, interacciones y actividades humanas que debían tener lugar para que el



cambio general de la organización fuera exitoso. La evaluación de disponibilidad y el análisis de los grupos de interés proporcionaron un “análisis del contexto” adicional con vistas a una mejor adaptación del MA para la organización e incluso para brindar ideas iniciales sobre las intrincadas relaciones, interacciones, acciones y actividades existentes y que deberían ser modificadas.

- b) Muchos de los cambios de comportamiento delineados para los Socios Directos en sus Señales de Progreso son lo que asumiríamos en general como las Prácticas de la Organización dentro de la metodología y los materiales del MA. Es interesante ver que como el MA fue aplicado en este caso a los trabajos internos y al mejoramiento de una organización, las Prácticas de la Organización fueron transformadas aquí en Señales de Progreso - no fueron vistas simplemente como ‘prácticas’ sino como cambios de comportamiento personales y concertados de los seres humanos que actúan dentro del Banco. En este sentido, la organización adhirió a esta cita frecuente del MA: “como un agente del cambio, ustedes están también sujetos al cambio”.
- c) Existió el liderazgo institucional, incluyendo la asignación de tiempo, personal y recursos financieros, para utilizar el MA como guía del proceso de cambio.

El proceso del MA no fue exento de desafíos. El concepto de cambio de comportamiento era nuevo para algunas personas y generó en consecuencia cierta disconformidad inicial. La discusión y el desafío de los comportamientos habituales sacó a las personas de sus áreas de confort habituales y a menudo se convirtió en una cuestión sensible, especialmente en el contexto de una organización jerárquica.

La generación de capacidades y el impulso para seguir usando el MA deben ser repensados y reconfigurados constantemente a medida que los consultores externos se retiran, a medida que el personal dentro de la organización cambia y los ‘líderes’ originales del MA se trasladan a otras responsabilidades y a medida que el seguimiento y evaluación ocupan más tiempo, mayores capacidades, responsabilidades y recursos.

Este caso fue desarrollado por Kaia Ambrose, Fred Carden y Sarah Earl.

Unidad de Evaluación

P.O. Box 8500

Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9

Teléfono: 1.613.696.2350

Fax: 1.613.234.7457

Web: <http://www.idrc.ca/evaluation>

Correo electrónico: evaluation@idrc.ca